

# Leiden in Verbinding, met de stad en met elkaar

**Een plan voor de doorontwikkeling van  
onze organisatie**





# Inhoudsopgave

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord .....</b>                                    | <b>3</b>  |
| <b>1. Inleiding .....</b>                                 | <b>4</b>  |
| Aanleiding                                                |           |
| Wat hebben we gedaan?                                     |           |
| <b>2. Ambitie gemeente Leiden .....</b>                   | <b>8</b>  |
| Onze ambitie voor de Leidse organisatie                   |           |
| Ons beeld bij deze ambitie                                |           |
| <b>3. Betekenis van de ambitie .....</b>                  | <b>10</b> |
| Wat is wendbaarheid?                                      |           |
| Wat is slagvaardigheid?                                   |           |
| Wat is professionaliteit?                                 |           |
| Wat is samenwerken?                                       |           |
| <b>4. Werk maken van de organisatieontwikkeling .....</b> | <b>15</b> |
| Spoor 1: Besturing                                        |           |
| Spoor 2: Sturing, horizontale en lijnsturing              |           |
| Spoor 3: Organisatie & rollen                             |           |
| Spoor 4: Leiderschap & gedrag                             |           |
| Spoor 5: HR-beleid en -instrumenten                       |           |
| <b>5. Regie op de organisatieontwikkeling .....</b>       | <b>31</b> |
| Implementatie                                             |           |
| Activiteiten/Projecten 2020                               |           |
| Evalueren en bijsturen                                    |           |
| Governance: aansturing van de organisatieontwikkeling     |           |

## Colofon

Tekst: Diane Guldemonnd en Caroline van der Kuijl  
Opmaak: Grafisch Productiecentrum  
Datum: juli 2020



# Voorwoord

Voor jullie ligt het organisatieontwikkelplan Leiden in Verbinding, met de stad en met elkaar. Wij hebben gekozen voor deze titel omdat dit plan ziet op het versterken van de interne samenwerking en gezamenlijkheid, maar ook omdat alles wat we doen ten dienste staat van onze stad en we midden in de samenleving ons werk willen doen.

We hebben veel ambities voor onze mooie stad en we vinden het belangrijk om onze organisatie daarop te blijven ontwikkelen. Voor ons wordt de organisatie gevormd door onze medewerkers, die goed en met plezier hun werk doen. Alles wat we de komende tijd gaan oppakken doen we om iedereen in onze organisatie nog beter toe te rusten op de vragen van vandaag en morgen. Zo zorgen we ervoor dat we met elkaar de samenleving elke dag een beetje beter maken.

Als directieteam hebben we een eerste aanzet en richting gegeven voor de veranderbeweging. We hebben waardevolle gesprekken met elkaar gevoerd waarin ons gevoel van gezamenlijkheid steeds meer groeide. Voor ons is de eerste doorontwikkeling daarmee in gang gezet. We zetten deze graag voort met de inzet en ervaring van jullie allen.

De afgelopen tijd hebben we een grote maatschappelijke opgave in onze organisatie op moeten pakken, de coronacrisis. We moesten in een kort tijdsbestek onze rol bepalen en innemen ten opzichte van onze inwoners en partners in de stad; we zijn in- en extern aan de slag gegaan in nieuwe samenwerkingsverbanden; we bewegen voortdurend mee met telkens veranderende maatregelen. En de onderlinge verhouding tussen collega's en tussen leidinggevend en medewerkers hebben we opnieuw uitgevonden. We oefenen met loslaten, ruimte geven en sturen op output. De coronacrisis heeft ons flink 'getest' op een aantal doelstellingen die we met dit organisatieplan voor ogen hebben. De manier waarop we hiermee om gaan, geeft ons veel vertrouwen dat er een goede basis ligt waarop we onze organisatie verder kunnen bouwen met elkaar.

We wensen iedereen veel inspiratie bij het lezen van dit plan.

Het directieteam



Wim Blok



Gertru Diender



Adrian Los



Ronald Gerritsen



Erik van Seggelen



Pim van Vliet



# 1. Inleiding

Gemeentelijke organisaties zijn de laatste jaren continu in beweging. Deze organisaties moeten immers inspelen op de steeds veranderende vraag van de samenleving. Uit de praktijk blijkt dat gemeenten wel met hetzelfde type vraagstukken bezig zijn, zoals bijvoorbeeld wendbaar organiseren en meer integraal werken, maar dat iedere gemeente toch haar eigen aanpak en focus aanbrengt in de uitvoering. In dit plan staat de ambitie van de organisatie van de gemeente Leiden centraal; een ambitie die door veel andere gemeentelijke organisaties herkend zal worden. Maar in dit plan wordt vooral aandacht besteed aan de Leidse focus en aanpak om deze ambitie te bereiken. Wij werken al met passie en met hart voor de stad en dat willen we vasthouden. We werken namelijk voor een fantastische stad, Leiden stad van ontdekkingen, met een prachtige historische binnenstad en een rijke traditie van kennis en cultuur. Onze samenleving vraagt steeds meer en complexere dingen van ons. We moeten ons bewust zijn van onze rol, de samenleving betrekken bij onze plannen, maar vooral ook ruimte bieden aan de omgeving om zelf aan de slag te gaan. Om met hart voor de stad te kunnen blijven werken is het daarom van belang dat we daar de juiste randvoorwaarden voor creëren; de randvoorwaarden die medewerkers helpen om invulling te geven aan hetgeen van hen gevraagd wordt. Met de uitvoering van dit plan zullen we deze randvoorwaarden verder vorm geven. We borduren hierbij verder op ontwikkelingen die al in gang zijn gezet zoals het Leidse Werken.

Velen van jullie die dit plan lezen herinneren zich nog de totstandkoming en uitvoering van het organisatieplan “Met hart voor de stad”. We benadrukken dat de principes en uitgangspunten uit dat plan nog steeds gelden. Het organisatieplan ‘Leiden in Verbinding, met de stad en met elkaar’ is daarom niet het startsein voor een nieuwe organisatieontwikkeling, maar voor een doorontwikkeling die we in 2015 zijn begonnen. Daarnaast is het belangrijk om de ontwikkelingen van buiten mee te nemen in deze doorontwikkeling. We zijn immers ook weer vijf jaar verder en in vijf jaar is er veel veranderd. Er is daarom gekozen voor het herijken van de ambitie waarmee we recht doen aan het organisatieplan “Met hart voor de stad”, maar ook aan de ontwikkelingen van het hier en nu.

## **Blijven werken met passie en hart voor de stad:**

- Complexere opgaven
- Bewust onze rol kiezen
- Samenleving betrekken
- Medewerkers en leidinggevenden goed toerusten

## **Leiden in Verbinding, met de stad en met elkaar:**

- Doorontwikkeling op “Met hart voor de stad”
- Zes werkprincipes gelden nog steeds:
  - Van buiten naar binnen werken
  - Eigenaarschap tonen
  - Samenwerken
  - Anderen succesvol laten zijn
  - Transparant werken
  - Vertrouwen geven is vertrouwen krijgen







### Aanleiding

In 2015 hebben we voor onze organisatie een grote structuurverandering doorgevoerd onder de naam "Met hart voor de stad". We zijn overgegaan naar een clusterindeling met teams en een andere manier van werken. Hierdoor lag er de eerste jaren een focus op het op orde krijgen van de nieuwe clusters en was er minder tijd en aandacht voor onderlinge verbinding. De clusters zijn inmiddels - met veel ruimte voor eigen oplossingen - op orde gebracht. Nu is het moment om meer eenduidigheid aan te brengen in de organisatie, zodat we de herkenbaarheid intern verhogen en de samenwerking versterken. Daarom willen we in ieder geval onderstaande knelpunten oplossen met voorliggend plan:

- De hoofdstructuur is teruggebracht tot twee managementlagen, waardoor grote teams zijn ontstaan. Dit is gedaan vanuit de gedachte dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd kunnen worden en dat het helpt om ander gedrag bij leidinggevenden en medewerkers op te roepen. Gezamenlijke randvoorwaarden om met de ontstane grote span of control en attention om te gaan zijn echter beperkt ingevuld, waardoor per cluster andere oplossingen zijn

### Verhelpen aandachts-punten:

- Grote span of control en attention teams
- Doorvertalen van werk-principes naar leiderschap en gedrag
- Opgavegericht werken: wat is het en hoe doe je dat?
- Sturingsvormen passend bij opgaven
- Versterken strategisch vermogen



ontstaan, zowel qua hulpstructuren als ook wat van RVT-managers wordt verwacht.

- Na de structuurverandering is er onvoldoende aandacht geweest voor de doorvertaling van de nieuwe werkprincipes naar het benodigde leiderschap, de cultuur en de competenties om op een goede manier invulling te geven aan de andere manier van werken. Er zijn onvoldoende mogelijkheden geschapen om de verantwoordelijkheden daadwerkelijk lager te leggen. Hierin is de rol van leidinggevenden in het realiseren van de verandering onderbelicht geweest.
- Opgavegericht werken is een veelgebruikte term maar blijkt in de praktijk moeilijk te duiden, omdat iedereen er iets anders onder verstaat. We weten dat je met opgavegericht werken de opgave uit de maatschappij centraal stelt en dat de aanpak een integrale blik vraagt. Het is in Leiden echter nog onvoldoende gelukt om op deze manier te werken en één taal te spreken.
- We constateren ook dat we onvoldoende in staat zijn om een lange termijn koers te zetten. Nu er veel ontwikkelingen zijn en blijven komen om op in te spelen, is het des te belangrijker dat we tijdig weten wat er op ons afkomt. Er is zodoende behoefte aan het versterken van het strategisch vermogen, zowel in de concernstaf als in de clusters.

### **Wat hebben we gedaan?**

We zijn gestart met een aantal sessies, waarin wij stapsgewijs tot een gedeeld beeld zijn gekomen over het waarom, wat en hoe van de benodigde organisatieontwikkeling. Hiermee geven wij als directieteam gezamenlijk richting aan de organisatie. Deze aanpak kan overkomen als erg 'topdown' maar is bewust gekozen. Als directieteam streven wij ernaar om de organisatie integraal aan te sturen. Ontwikkelingen worden allereerst beschouwd vanuit het organisatiebelang, pas daarna vanuit het belang van de diverse clusters. Van de organisatie vragen we ook dat er (integraal) wordt samen gewerkt. We laten graag zelf zien wat we daarmee bedoelen. Daarnaast hebben we signalen uit de organisatie ontvangen dat er behoefte bestaat aan richting en kaders. Aan kaders die ruimte bieden, maar geen leegte. Om die redenen vonden we het belangrijk om de eerste, richtinggevende stappen zelf te zetten, onder goede begeleiding.

Het resultaat van deze fase is een organisatieontwikkelplan:

- Met een ambitie als wensbeeld voor onze toekomstige organisatie
- Deze ambitie bereiken we langs vijf sporen met een perspectief van drie jaar
- Voor het eerste jaar zijn deze uitgewerkt in activiteiten en projecten

### **Aanpak:**

- Voorzet door directieteam op ambitie, richting en kaders
- Toetsing in diverse besprekingen
- Verder uitwerken en implementeren door gesprekken, communicatie en betrekken medewerkers







- Het plan wordt gedragen door het directieteam en de management-laag eronder
- We sluiten aan bij wat al in gang is gezet

Maar uiteraard zal dit plan alleen kans van slagen hebben als er voldoende draagvlak voor is en medewerkers zich een beeld kunnen vormen van de voorgestelde richting. Het concept organisatieontwikkelplan is daarom gedurende de eerste fase besproken in een gemeentebrede toetsessie en in de MT's van alle clusters.

De input die we daar hebben ontvangen is meegenomen in de verdere uitwerking. Om de groep verder te verbreden is per cluster een (digitale) sessie georganiseerd. Ook is er een informeel overleg geweest met de ondernemingsraad. De input uit deze sessies is verwerkt en zal worden gebruikt bij de volgende fasen van uitwerken en implementeren. In deze fasen nemen we de medewerkers stapsgewijs mee in het plan. Dit wordt zichtbaar in gesprekken die we hierover zullen voeren in teamverband, in diverse communicatie-uitingen en in het betrekken van medewerkers bij de verdere uitwerking van de activiteiten. De kennis en ervaring van de werkvloer is cruciaal is om deze te laten slagen.



## 2. Ambitie gemeente Leiden

Met onze ambitie verwoorden we wat voor een organisatie we willen zijn. Daarmee is deze ambitie het wenkend perspectief voor de doorontwikkeling van onze organisatie voor de komende drie jaar. Als directieteam zijn we blij met deze ambitie:

- Het hebben en uitdragen van een heldere ambitie draagt bij aan de focus van onze organisatie. Medewerkers weten waar we als organisatie naar toe willen en hoe je daaraan kunt bijdragen.
- Een duidelijke ambitie motiveert en verbindt de mensen in de organisatie. En samen ergens naar toe werken draagt bij aan werkplezier.
- We profileren ons hiermee als een aantrekkelijke werkgever waar je als professional graag wilt werken.

### Onze ambitie voor de Leidse organisatie

De gemeente Leiden wil middenin de samenleving haar werk doen. En eraan bijdragen dat deze elke dag een beetje beter wordt. Maatschappelijke vraagstukken worden steeds complexer en de vraag die de samenleving aan de overheid stelt verandert. Daarmee verandert ook onze rol als gemeente.

Dit vraagt om een organisatie die klaar is voor, en mee beweegt met de vraagstukken die in de samenleving spelen. Een slagvaardige en wendbare ambtelijke organisatie die goed samenwerkt, zowel intern als met externe partners.

Een organisatie die elke keer bewust haar rol kiest in een vraagstuk. Een organisatie die verbinding houdt met de samenleving, met oog voor inclusie en diversiteit, zowel in beleid als in haar personeelsbestand.

Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij de condities scheppen zodat medewerkers hun werk goed en met plezier kunnen doen. Zij sturen op resultaat en regisseren het samenspel.

En het vraagt van medewerkers dat zij kennis bij elkaar brengen om samen vraagstukken op te lossen.

Wij werken professioneel, zijn rolbewust en houden vast aan gemaakte afspraken. Hierop zijn we aanspreekbaar.

### Ambitie draagt bij aan focus van onze organisatie:

- Waar gaan we naar toe en hoe kan ik daaraan bijdragen?
- Bevordert motivatie, verbinding en werkplezier
- Maakt Leiden een aantrekkelijke werkgever



### Onze ambitie:

- De samenleving elke dag een beetje beter maken
- Wendbaar en slagvaardig
- In samenwerking met elkaar en met partners
- Rolbewust
- Leidinggevendenden scheppen condities voor medewerkers
- Medewerkers lossen samen vraagstukken op
- We zijn aanspreekbaar op gemaakte afspraken







### Ons beeld bij deze ambitie

Naast de letterlijke tekst van onze ambitie, hebben we ons ook een beeld gevormd hierbij. We zien onze Leidse organisatie voor ons als een orkest. We maken samen muziek voor en in interactie met onze samenleving als publiek, dat verzoeknummers kan indienen waar we op in kunnen spelen. Samen spelen betekent ook goed luisteren naar elkaar. Iedere muzikant heeft een bijdrage in het geheel. Er is ruimte voor solisten, improvisatie, spontaan samenspel en informeel leiderschap. Natuurlijk wordt er goed geoefend en tonen we ons vakmanschap. De leidinggevende als dirigent geeft richting en sturing aan het samenspel, zet de medewerker/muzikant in zijn kracht en werkt vanuit dienend leiderschap. Hij helpt de muzikanten om hun inbreng op het geheel te laten aansluiten en neemt de partij niet over.

### Ons beeld is samen muziek maken:

- Plezier in het samen spelen
- Interactie met publiek
- Goed luisteren naar en inspelen op elkaar
- Ruimte voor solo's en improvisaties
- Sturing door dirigent op samenspel
- En oefening baart kunst



### 3. Betekenis van de ambitie

Als Leidse organisatie willen we in verbinding met de samenleving ons werk doen en daar moeten we ons als organisatie op inrichten. De belangrijkste elementen hiervoor vinden we terug in de ambitie. Dit kan de indruk wekken dat de inhoud van dit plan vooral gericht is op de interne organisatie. Dat klopt ten dele en lijkt misschien tegenstrijdig, maar wij hebben deze doorontwikkeling echt nodig om de gemeente te worden die we willen zijn: open, gericht op en ten dienste van de 'buitenwereld'. Ondertussen blijven we natuurlijk hard doorwerken aan de opgaven voor de stad. De aandacht vanuit dit plan zal vooral uitgaan naar het verder equiperen van onze medewerkers en leidinggevenden. Dit doen we door het uitwerken van concrete opgaven en het voeren van het gesprek over wat deze ambitie concreet betekent. In dit hoofdstuk schetsen we wat we bedoelen met de verschillende termen uit de ambitie om een goede aanzet te geven voor de gesprekken hierover. Per term beschrijven we wat de term betekent, welke accenten we in Leiden aanbrengen en hoe dat eruit ziet in gedrag bij medewerkers en leidinggevenden.

#### Wat is wendbaarheid?

De wendbaarheid van een organisatie bestaat uit de veerkracht en robuustheid om de gevolgen van veranderingen op de korte en lange termijn op te vangen. De mate waarin een organisatie wendbaar zou moeten zijn hangt af van de grootte van de impact van de veranderingen maar ook van de voorzienbaarheid hiervan. Als er een grote opgave op ons af komt maar we weten dit al jaren van te voren, dan moeten we ons vooral zo inrichten dat we die jaren effectief besteden aan de voorbereiding.

#### Wat zijn de accenten voor de Leidse organisatie?

We laten de structuur van de organisatie in stand en zorgen dat we binnen die structuur flexibeler (samen)werken en ons aanpassingsvermogen vergroten. De wendbaarheid in Leiden uit zich in het horizontaal (clusteroverstijgend) oppakken en aansturen van maatschappelijke opgaven en in de flexibele inzet van onze medewerkers en middelen. Dit vraagt van onze medewerkers dat ook zij zich wendbaar opstellen en zich kunnen aanpassen aan de verschillende rollen die we als gemeente moeten innemen. Daarnaast streven we een meer wendbare bedrijfsvoering na. We betuigen de mate waarin we wendbaar moeten en willen zijn door in te zetten op het versterken van het strategisch vermogen van onze organisatie. Door vooruit te kijken weten we wat er op ons af komt en wat er al dan niet verandert. Daarmee kopen we tijd om ons tijdig voor te bereiden en creëren we ruimte om te experimenteren en te leren. Dit maakt ons slim wendbaar op een manier die bij Leiden past.

#### Duiden van termen uit ambitie als aanzet voor een goed gesprek hierover:

- Algemene betekenis van de term
- Accent voor de Leidse organisatie
- Bijbehorend gedrag voor medewerkers en leidinggevenden

#### Wendbaar:

- Veerkracht om goed met veranderingen om te gaan
- Vergroten aanpassingsvermogen
- Bewust innemen van verschillende rollen
- Opgave centraal stellen
- Blijven ontwikkelen
- Medewerkers op talenten inzetten



### Wat zie je bij medewerkers en leidinggevenden?

Ik stel in mijn werk continu de opgave en de klant centraal. Zo ligt de focus altijd op wat echt belangrijk is en pas ik de inhoud en aanpak van mijn werk daarop aan. Ik realiseer me ook dat als de inhoud en aanpak van mijn werk verandert, ik zelf ook heb te veranderen. Ik ben me bewust van het feit dat ik iets te ontwikkelen heb, breng in kaart wat dat is en ga op zoek naar de juiste ondersteuning daarbij.

Als leidinggevende vertaal ik de ontwikkelingen naar wat dit vraagt van mijn medewerkers, maar ik mijn medewerkers hier bewust van en coach ik hen in deze ontwikkeling. Ik heb grip op de taken die op ons af komen en zorg dat de talenten van mijn medewerkers hierbij zo goed mogelijk worden benut en ingezet.

### Wat is slagvaardigheid?

In een slagvaardige organisatie zijn de ambitie en doelen helder en worden deze net zo helder uitgedragen. Het is duidelijk welke resultaten behaald moeten worden en welk gedrag daarbij verwacht wordt. Het behalen van de resultaten staat centraal en met een zo kort mogelijke doorlooptijd. Slagvaardigheid heeft dus alles te maken met focus en snelheid.

### Wat zijn de accenten voor de Leidse organisatie?

Met dit organisatieontwikkelplan zetten we een belangrijke stap in het aanscherpen en uitdragen van onze ambitie en doelen. We hebben diverse opgaven in het verschiep om zowel onze beleidsdoelstellingen als onze organisatiedoelstellingen op een doelgerichte en efficiënte manier te bereiken. Onze grote mate van betrokkenheid staat deze efficiëntie soms in de weg. We moeten aan de voorkant goed doordenken en afspreken wie wat doet, wie de lead heeft en wie volgt. Hierbij is het nodig dat we leren erin te vertrouwen dat de ander het goed oppakt zodat we zelf meer kunnen loslaten. We hebben vertrouwen in onze medewerkers en beleggen de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Dit bevordert het eigenaarschap van de medewerkers en vermindert de bureaucratie.

### Wat zie je bij medewerkers en leidinggevenden?

Ik toon eigenaarschap en initiatief. Ik zorg dat ik betrokken ben bij, en bijdraag aan de ambities van onze organisatie. Ik doe wat ik zeg en ik zeg wat ik doe. Ik weet wat me te doen staat. Als mij dat niet lukt, dan geef ik tijdig een signaal af en ga ik ook zelf op zoek naar een oplossing. Als ik vastloop in de samenwerking met collega's dan escaleren we samen naar het juiste niveau, zodat we de gewenste snelheid vasthouden.

Als leidinggevende draag ik de ambities van de organisatie uit en stel ik medewerkers in staat om hier een actieve bijdrage aan te leveren. Ik zorg dat ik samen met mijn medewerkers een opdracht uitdiep en verhelder voordat ze daarmee starten. Ik heb vertrouwen in mijn medewerkers en

### Slagvaardig:

- Focus op heldere ambities en doelen
- Snelheid in het behalen van resultaten
- Vertrouwen en loslaten
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie
- Professioneel escaleren
- Eerst doordenken, dan doen
- Balans delegeren en zelf doen







dat betekent dat ik goed nadenk over wat ik delegeren en waar ik zelf bij betrokken wil zijn. Mijn betrokkenheid uit zich niet in het overnemen van dossiers maar in het goed vinger aan de pols houden en coachen.

### **Wat is professionaliteit?**

Bij professionaliteit denken we al snel aan de deskundigheid en het vakmanschap van medewerkers. Maar hoe ziet een professionele organisatie eruit? In dat geval zegt professionaliteit vooral iets over de cultuur die je als organisatie ambieert.

### **Wat zijn de accenten voor de Leidse organisatie?**

In Leiden heerst een fijne en informele cultuur waarin met bezieling hard gewerkt wordt voor de stad. Onderlinge relaties hebben een belangrijke invloed op het dagelijks werk. Daarbij zien we ook dat we de neiging hebben om plannen te stapelen zonder ze af te kunnen maken. We zeggen snel ja vanuit ons enthousiasme zonder dat we een en ander goed hebben doordacht. Om een professionele organisatie te zijn moeten we dus een bepaalde mate van zakelijkheid in ons DNA verwerven. Relaties blijven belangrijk maar we zorgen ervoor dat we binnen deze

### **Professioneel:**

- Deskundig
- Leren door geven en ontvangen van feedback
- Balans in bezieling en zakelijkheid
- Aanspreekbaar op kwaliteit van het werk en gedrag
- Creëren van cultuur van aanspreken



relaties ook open staan voor het geven en ontvangen van feedback. Daar worden we immers met elkaar beter van. Onderbouwd nee zeggen hoort daar ook bij. We maken af wat we ons voorgenomen hebben voordat we aan iets nieuws beginnen.

Naar buiten stralen we uit dat we een betrouwbare partner zijn door op tijd onze afspraken na te komen en door transparant te werken. Daarbij zorgen we ervoor dat de bezieling die we hebben en de zakelijkheid die nodig is, met elkaar in balans zijn.

### **Wat zie je bij medewerkers en leidinggevenden?**

Ik zet mijn vakmanschap en kwaliteiten in om te doen wat me te doen staat. Ik denk goed na over een vraag voordat ik daar 'ja' of 'nee' tegen zeg. Ik ben aanspreekbaar op de kwaliteit van mijn werk en ook op mijn gedrag. Ik spreek ook anderen aan als dat nodig is en ik weet hoe ik dat op een goede manier kan doen.

Als leidinggevende stimuleer ik het vakmanschap van mijn medewerkers, ik zorg dat de vakkennis binnen mijn team op peil blijft. Ik creëer een omgeving waarin we elkaar makkelijk en goed aanspreken.

### **Wat is samenwerken?**

Als je samenwerkt, dan zet je je gezamenlijk in om een bepaald doel te bereiken. De idee is dat door samenwerken producten beter worden. Soms moet je individueel iets inleveren ten behoeve van het grotere geheel. Binnen gemeenten wordt het steeds belangrijker om opgaven in gezamenlijkheid op te pakken, zowel met interne als met externe partners.

### **Wat zijn de accenten voor de Leidse organisatie?**

In Leiden zijn we ons steeds meer bewust van de urgentie om samen te werken met directe collega's of collega's uit andere teams maar ook met diverse partners uit de stad. Goed samenwerken kan een uitdaging zijn. Het vergt bepaalde competenties van medewerkers. Maar ook tijd om na te gaan wie nu eigenlijk belangrijke stakeholders zijn in een proces of een opgave en wat daarbij ieders rol en verantwoordelijkheid is. In Leiden zien we het versterken van samenwerkingsverbanden over teams en clusters heen als een belangrijke ontwikkelopgave. Dit uit zich doordat we steeds meer opgaven in tijdelijke verbanden in projecten en programma's oppakken. Maar ook doordat we ons werk zoveel mogelijk vanuit de hele keten bezien.

### **Samenwerken:**

- Gezamenlijke inzet voor een gezamenlijk resultaat
- Erkennen dat je soms iets moet inleveren ten behoeve van het grotere geheel
- Werken bezien vanuit de hele keten: steeds meer tussen teams en clusters
- Kunnen handelen in verschillende rollen en samenwerkingsverbanden



### Wat zie je bij medewerkers en leidinggevenden?

Ik neem in samenwerking (o.a. bij projecten en programma's) mijn vakkennis mee, maar stel het vakbelang niet boven het behalen van het gezamenlijke resultaat. Dat betekent dat ik mee doe aan een integrale belangenafweging waarbij ik mij constructief opstel. Ik weet dat ik onderdeel ben van een groter proces en weet ook wat elders in de keten gebeurt. Ik snap daarbij dat wat ik doe ook effect heeft op het werk van mijn collega's in hetzelfde proces.

Als leidinggevende ken ik de kwaliteiten en talenten van mijn medewerkers en zet deze zo goed mogelijk in voor een optimale samenwerking. Ik realiseer me dat ik verschillende rollen kan hebben in de diverse samenwerkingsvormen, en acteer hier adequaat op. Ik kan opdrachtgever zijn voor een project of programma en ben tegelijkertijd hiërarchisch leidinggevende voor een aantal medewerkers. Ik maak duidelijke afspraken over de inzet van mijn medewerkers in diverse samenwerkingsverbanden.





## 4. Werk maken van de organisatieontwikkeling



De geschetste ambitie is het wensbeeld voor onze organisatie. Maar hoe gaan we die bereiken? Hoe worden we een organisatie die in verbinding staat met de samenleving? Een organisatie die wendbaar, slagvaardig en professioneel is? Een belangrijke vraag die daaraan vooraf gaat is: hoe ver staan we nu van onze ambitie af?

We hebben een zogenaamde 'gap-analyse' uitgevoerd om vanuit verschillende invalshoeken te bepalen hoe groot de kloof is tussen de huidige en gewenste situatie. Daarmee is in kaart gebracht hoe ver we van onze ambitie af staan.<sup>1</sup> Er is gekozen om de komende tijd aan de slag te gaan met de volgende vijf sporen:

- Spoor 1: Besturing
- Spoor 2: Sturing: horizontale- en lijnsturing
- Spoor 3: Organisatie & rollen
- Spoor 4: Leiderschap & gedrag
- Spoor 5: HR-beleid- & instrumenten

### Veranderen via vijf sporen:

- Besturing
- Sturing
- Organisatie & rollen
- Leiderschap & gedrag
- HR-beleid & -instrumenten

<sup>1</sup> Deze analyse is gemaakt op basis van interviews, documentstudie en eigen waarnemingen.



Per spoor zijn projecten en activiteiten benoemd. Verschillende projecten en activiteiten hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Als we binnen een bepaald spoor al uitgangspunten hebben vastgesteld, dan worden deze ook weergegeven en daarmee als richtinggevend kader vastgesteld.

Tegelijkertijd realiseren we ons dat de ontwikkeling van onze organisatie richting de ambitie niet alleen in vijf sporen is te vatten. We hebben niet alleen opdrachten uit te voeren maar we moeten onze ambitie in alle facetten van de organisatie tot leven zien te brengen. Deze ambitie heeft impact op iedere medewerker van onze organisatie. Wat een en ander concreet betekent, voor jou als individuele medewerker of voor een team, zal onderdeel uitmaken van de uitvoeringsfase van dit plan.

Voor het realiseren van onze ambitie hebben we ook een bedrijfsvoering nodig die (dit) mogelijk maakt. De ontwikkelagenda toekomstgerichte bedrijfsvoering, die al in 2019 werd opgesteld, bestaat uit diverse projecten die hieraan bijdragen. Bij de uitvoering van beide plannen trekken we samen op zodat we de integraliteit bewaken en de activiteiten elkaar versterken

#### **Veranderen vraagt meer:**

- Ambitie tot leven brengen in alle facetten van de organisatie
- Heeft impact op iedere medewerker, elk team
- Vraagt ook passende bedrijfsvoering





## Spoor 1: Besturing

### Wat is besturing?

Besturing gaat in ons geval over het sturen van de ambtelijke organisatie door het college en de raad. Het beleidsakkoord is hierbij een belangrijk middel om richting te geven aan de ontwikkeling van onze stad. Ambtelijk vertalen we dit in o.a. een kaderbrief en een begroting door de wensen van het bestuur om te zetten naar opgaven voor de organisatie. Er is dus een belangrijke wisselwerking tussen bestuur en organisatie. Idealiter leidt de besturing tot een goede prioritering met een balans voor lange en korte termijn doelen, waarbij voldoende ruimte en aandacht is voor integraliteit, strategievorming en vernieuwing.

### Gewenste ontwikkeling

Onze sturing is nu veelal gestoeld op inhoudelijke sturing langs de portefeuilles. Dit kan knellen met de gewenste integrale sturing en prioritering. Om dit te verbeteren pakken wij als directieteam meer de rol van integraal strategisch adviseur voor het bestuur. In deze rol zorgen we voor integrale voorstellen die organisatiebreed zijn afgestemd en borgen we dat deze landen in de diverse besturingsinstrumenten zoals de kaderbrief en de begroting. Dit laat onverlet dat we allemaal verantwoordelijk zijn voor kwalitatief goede stukken die inhoudelijk zijn afgestemd en ook juridisch en financieel goed in elkaar steken.

### Welke activiteiten/projecten pakken we op?

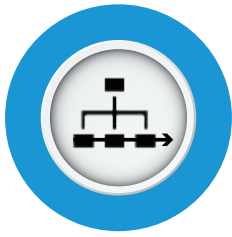
| Activiteiten/projecten                                   | Status | Toelichting                                                                                                                        | Wanneer             |
|----------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Kwaliteit bestuurlijke besluitvorming                    | Nieuw  | De kwaliteit van de systemen, processen en stukken in de bestuurlijke besluitvorming structureel verbeteren                        | 2020 tot zomer 2021 |
| Nieuw proces rondom kaderbrief                           | Lopend | Integrale advisering vanuit DT versterkt integrale sturing door bestuur. Doorbreken sturing alleen via bestuurlijke portefeuilles. | 2020 tot zomer 2021 |
| Horizontale samenwerking beter faciliteren in P&C cyclus | Nieuw  | Vertalen van horizontale samenwerking naar verbeteringen in de P&C cyclus                                                          | 2021 tot zomer 2022 |
| Strategische agenda voor nieuwe collegeperiode           | Nieuw  | Strategische rol van directieteam naar bestuur versterken                                                                          | Start begin 2021    |
| Bestuurlijke vernieuwing                                 | Nieuw  | In voorbereiding op collegeprogramma meer van buiten naar binnen redeneren en met stad in gesprek gaan                             | 2022                |

### Besturing:

- Richting geven
- Opgaven prioriteren
- Directie in rol van strategisch adviseur voor bestuur
- Iedereen verantwoordelijk voor goede stukken







## Spoor 2: Sturing, horizontale en lijnsturing

### Wat is horizontale en lijnsturing?

We kennen traditionele sturing vanuit de hiërarchische lijn van leidinggevende naar medewerker, ook wel lijnsturing genoemd. Hiernaast erkennen we dat ook horizontale sturing nodig is waarbij we moeten samenwerken over teams en clusters heen. Horizontale sturing vindt plaats in tijdelijke verbanden waarbij de aansturing zonder hiërarchische bevoegdheden is in de vorm van een projectleider of een programma-manager.

Idealiter is de sturing helder en in balans met een passende set aan sturingsinstrumenten voor de realisatie van onze doelen. Hierdoor zijn we meer wendbaar en slagvaardig.

### Gewenste ontwikkeling

Op dit moment is in Leiden de lijnsturing dominant en zien we steeds complexere maatschappelijke opgaven op ons afkomen. Opgaven die zich beter lenen voor een horizontale aanpak, omdat er verschillende invalshoeken aan zitten en expertise vanuit verschillende teams nodig is. In de praktijk constateren we dat de verschillende werkwijzen onvoldoende duidelijk zijn in rollen (zoals ambtelijk opdrachtgever en -nemer) en verantwoordelijkheden. De relatie met de lijnsturing is nog diffuus. Terwijl 'de lijn', directeuren en RVT-managers, zowel beslist over de toedeling van resources aan werkzaamheden binnen de teams als aan werkzaamheden die de grenzen van organisatieonderdelen overstijgen. Het is dus geen concurrentiestrijd met tegenstellingen tussen verticale en horizontale sturing; het gaat over de sturing op alle werkzaamheden waarvoor we aan de voorkant goede afspraken moeten maken.

Ook wordt er veel terminologie gebruikt, zoals opgavegericht werken terwijl we geen duidelijk beeld hebben bij wat dat precies is in Leiden. Daarnaast weten we niet goed om te gaan met botsende belangen. Onze ontwikkeling is zodoende allereerst gericht op het verkrijgen van gezamenlijke taal en sturingsprincipes. We creëren meer bewustzijn over de verschillende rollen die we als gemeente tegenwoordig in kunnen nemen. We moeten steeds meer netwerken en participeren en willen ons daar verder in bekwamen. Verder zorgen we ervoor dat er balans komt tussen de horizontale en verticale sturingsvormen. Ook hebben we randvoorwaarden nodig aan de harde (werkwijzen, formats) en zachte (flexibele en wendbare organisatie) kant. Wij als directieteam zullen ook meer regie pakken op clusteroverstijgende opgaven.

### Sturing:

- Op werkzaamheden binnen organisatiegrenzen en daarbuiten
- Balans tussen lijnsturing en horizontale sturing met goede afspraken
- Bewustzijn over verschillende rollen

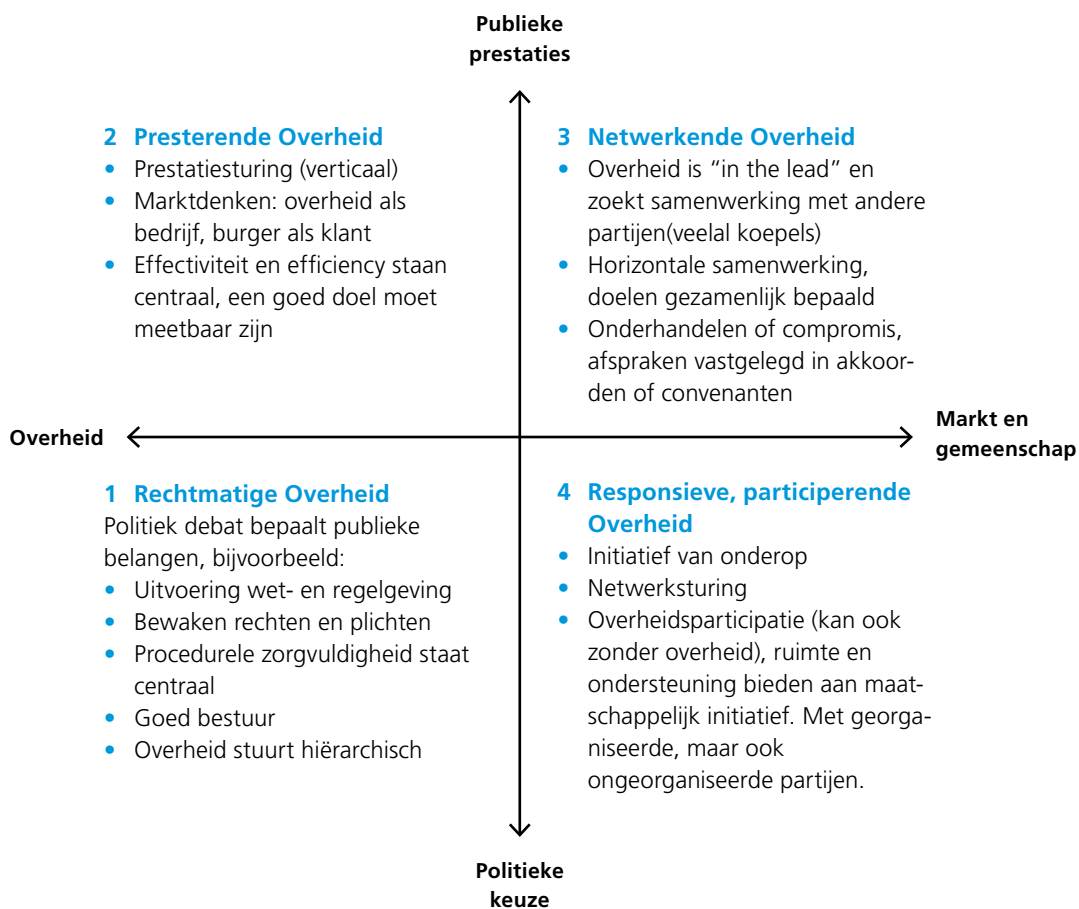


## Richtinggevend kader

De ambitie vraagt een organisatie die elke keer bewust zijn rol kiest in een vraagstuk. Daarbij onderscheiden we vier hoofdrollen van de gemeente (zie figuur NSOB). Per taak en opgave kijken we welke rol het beste past, en passen onze aanpak en gedrag hierop aan. Als gemeente zijn we al heel lang goed in de rol van rechtmatige en presterende overheid. We moeten echter steeds vaker acteren als een netwerkende en responsieve/participerende overheid. We rusten onze medewerkers toe om op een goede manier hun rol in een vraagstuk te kiezen en in te vullen.

## Rolbewust:

- Vier hoofdrollen
- Afhankelijk van opgave kiezen we passende rol
- Meer aandacht voor rol van netwerkende en participerende overheid



Opgavegericht werken in Leiden is een werk- & denkfilosofie, waarin het vraagstuk centraal staat en de aanpak een integrale blik vraagt met kennis en expertise vanuit verschillende invalshoeken. Ook is elke opgave uniek. Afhankelijk van de kenmerken van de opgave (o.a. soort, complexiteit en omvang) bepalen we welke aanpak het beste past. Voor clusteroverstijgende opgaven wordt deze keuze gemaakt in het directieteam aan de hand van een startnotitie.

In onze organisatie willen we planmatig werken aan Leidse opgaven. We kennen hierbij vier werkwijzen:

- **Projectmatig werken**  
Is gericht op het opleveren van een resultaat. Een project kent een duidelijk begin en eindpunt. Je levert werk op door te beheersen en bij te sturen.
- **Programmatisch werken**  
Is gericht op het bereiken van doelen. Een unieke en tijdelijke organisatie wordt opgericht met diverse inspanningen (lijnwerkzaamheden, processen, projecten).
- **Procesmatig werken**  
Is gericht op het verder brengen van complexe opgaven, 'wicked problems', met verschillen in perspectief, dwarsverbanden en onderlinge afhankelijkheden.
- **Werkprocesmanagement**  
Is gericht op het zo slim en efficiënt mogelijk uitvoeren van routinematige werkzaamheden. Ook het routinematige werk benaderen we integraal, dat wil zeggen dat we de hele keten bezien. Processen lopen immers vaak door teams en clusters heen.

### Richting voor gebieds- & wijkgericht werken

In alle clusters wordt in meer of mindere mate gebieds- of wijkgericht gewerkt. Dit betreft allerlei (structurele) werkzaamheden in de lijn, zoals wijkbeheerders, gebiedsgerichte handhavers en sociale wijkteams. Dit gebeurt steeds intensiever op zowel uitvoerings- als beleidsniveau. Gebiedsindelingen verschillen per team of cluster door andere werkzaamheden. Afstemming gebeurt informeel of via hulpconstructies zoals wijkregie.

Wij vinden de huidige constructies passend bij de verschillen in werkzaamheden tussen clusters en zien geen noodzaak de organisatie meer gebiedsgericht te organiseren. Situationeel - daar waar in een bepaald gebied door een veelheid aan initiatieven/projecten druk ontstaat - voorzien we in versterking van de afstemming. Dit betreft met name extra coördinatie in het fysieke domein tussen ontwikkelings- en beheerprojecten en waar nodig met dienstverlening en sociaal domein.

### Opgavegericht werken:

- Vraagstuk staat centraal
- Kenmerken van vraagstuk bepalen de aanpak
- Drie werkwijzen:
  - Projectmatig werken
  - Programmatisch werken
  - Procesmatig werken
- Verder met werkprocesmanagement om routinematige werkzaamheden zo slim en efficiënt mogelijk uit te voeren

### Gebieds- en wijkgericht werken:

- Geen noodzaak om huidige organisatie hierop anders in te richten
- Wel versterken afstemming over fysieke domein in bepaalde gebieden





## Welke projecten en activiteiten pakken we op?

| Activiteiten/projecten                                                       | Status | Toelichting                                                                                                                                                              | Wanneer                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Overzicht clusteroverstijgende opgaven, format startnotitie en regie door DT | Nieuw  | Meer aandacht van DT voor integrale verantwoordelijkheid, gezamenlijk sturen op opgaven, en meer eenduidige werkwijze met startnotities.                                 | 2020 tot zomer 2021                       |
| Uitwerken horizontale rollen, ook in relatie tot de 'lijn'                   | Nieuw  | Helderheid over de rollen en rolverdeling tussen horizontale en verticale sturing. Condities scheppen zodat medewerkers hun werk goed kunnen doen en kunnen samenwerken. | 2020 tot zomer 2021                       |
| Actualiseren projectmatig en programmatisch werken                           | Nieuw  | Meer gezamenlijke taal en sturingsprincipes<br>Processen passend bij soort vraag.                                                                                        | 2020 tot zomer 2021                       |
| Uitwerken en versterken procesmatig werken                                   | Nieuw  |                                                                                                                                                                          | 2020 tot zomer 2021                       |
| Uitwerken en realiseren werkprocesmanagement                                 | Lopend |                                                                                                                                                                          | Uitvoeringsplan in 2020.<br>Start in 2021 |
| Verkenning verbeteren kostentoerekening                                      | Nieuw  | Beter faciliteren van horizontale sturing in toedeling van kosten.                                                                                                       | 2021 tot zomer 2022                       |





## Spoor 3: Organisatie & rollen

### Wat is organisatie en rollen?

Dit gaat over het logisch clusteren en ordenen van de taken van de gemeente. Met andere woorden: hoe organiseren we onze organisatie? En het gaat over de vraag welke coördinatie en sturing we daar op zetten. Dus hoeveel leidinggevende lagen hebben we en welke vormen van leidinggevende rollen vinden we adequaat. Ook de toedeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle medewerkers komt hierbij aan de orde.

Idealiter faciliteert de organisatiestructuur de gewenste manier van werken waarbij rollen en taken helder zijn toebedeeld.

### Gewenste ontwikkeling

Met de reorganisatie van 2015 hebben we een plattere organisatie gecreëerd waarin grotere teams zijn ontstaan en verschillende oplossingen zijn gekozen om de werkdruk van de RVT-manager te verminderen. Het daarbij horende uitgangspunt uit 'Met hart voor de stad' om de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen is onvoldoende doorvertaald. Ook is de rol van leidinggevers onderbelicht geweest voor wat betreft het aansturen van veranderingen. Tot slot hebben we behoefte aan versterking van ons strategisch vermogen op verschillende plekken in de organisatie.

Waar spoor 2 (Sturing) gaat over hoe we samenwerken en sturen binnen onze organisatiestructuur, gaat dit spoor (Organisatie & rollen) over een aantal relatief kleine aanpassingen van onze structuur en in de verantwoordelijkheden van het management. Zo scheppen we meer ruimte en duidelijkheid om te kunnen werken aan onze doelstellingen van samenwerking en wendbaarheid. Wij zien een beweging voor ogen waarbij leidinggevers meer sturen op resultaat en het samenspel regisseren zodat medewerkers hun werk goed en met plezier kunnen doen. We zorgen er dus voor dat de teams op een goede en meer eenduidige manier worden aangestuurd en zich kunnen ontwikkelen, met voldoende aandacht voor de werkdruk op alle niveaus. Bij het lager leggen van verantwoordelijkheden kijken we niet alleen naar leidinggevers en HR-taken, maar naar alle medewerkers en werkzaamheden. Daarnaast concretiseren we het vraagstuk betreffende het strategisch vermogen door dit door te vertalen in specifieke rollen en werkwijzen. Dit helpt ons om meer te focussen op wat op langere termijn van ons gevraagd wordt, waardoor we ons daar eerder naar kunnen richten.

### Organisatie & rollen:

- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder voor alle medewerkers
- Span of control en attention is werkbaar
- Doorvertalen naar werkvloer van principe "verantwoordelijkheden laag in de organisatie"
- Versterken leidinggevers in hun rol om veranderingen aan te sturen
- Meer focus op langere termijn door versterken strategische rollen en functies



## Richtinggevend kader

### *Directieteam*

De rol van ons als directieteam is in dit traject een paar keer besproken. In het kader van deze organisatieontwikkeling hebben wij de volgende rollen:

- Het directieteam fungeert als integraal strategisch adviseur voor het bestuur.
- Het directieteam voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk voor de organisatie(ontwikkeling). Dit vraagt van directeuren een verschuiving van een primaire focus op het clusterbelang naar een primaire focus op organisatiebelang.
- Het directieteam pakt meer regie op clusteroverstijgende opgaven door aan de voorkant de benodigde sturing te bepalen, de voortgang te monitoren en waar nodig bij te sturen en te prioriteren. Voor de belangrijkste clusteroverstijgende opgaven zijn directeuren ambtelijk opdrachtgever.

### *Resultaatverantwoordelijk team*

In Leiden kennen we 30 teams die worden aangestuurd door een manager. De teams zijn verschillend van aard en omvang. In de verschillende soorten van sturing worden deze elementen meegenomen.

Een RVT-manager kent vier leidinggevende taken die hij (deels) kan delegeren naar een senior<sup>2</sup>, dit is afhankelijk van de span of control, span of attention en fase van ontwikkeling van een team:

1. Teamontwikkeling (het verbeteren van de samenwerking en prestaties van een team) en specifieke personeelstaken (zoals bijv. aanstelling en ontslag): dit blijft de verantwoordelijkheid van de RVT-manager en is niet te delegeren.
2. Hiërarchische sturing: functionerings- en beoordelingsgesprekken, verzuim en ontwikkeling van medewerkers. Opties voor delegatie:
  - Niet delegeren: deze taken blijven bij de RVT-manager
  - Gedeeltelijk delegeren: functioneringsgesprekken, input voor beoordeling en coaching op ontwikkeling worden gedelegeerd.
  - Delegeren: de verantwoordelijkheid voor functioneren en beoordelen, verzuim en opleiding en ontwikkeling wordt gedelegeerd. Aanstelling, ontslag en escalatie blijft verantwoordelijkheid van teammanager.

### **Directieteam:**

- Directieteam is integraal strategisch adviseur voor bestuur
- Directieteam is samen verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling

### **Resultaatverantwoordelijk team:**

- RVT-manager is in alle gevallen verantwoordelijk voor teamontwikkeling
- Overige leidinggevende taken kunnen worden gedelegeerd
- We onderscheiden vier teamprofielen
- Verdere uitwerking nodig voor delegatie en eenduidige invulling van ondersteunende rollen

<sup>2</sup> We gebruiken hier het woord senior als werktitel, maar bedoelen hiermee ook de operationeel managers en unitleiders



3. Functionele sturing: inhoudelijke sturing op dossiers, manier van werken en vakinhoudelijke ontwikkeling.
- Niet delegeren: RVT-manager is verantwoordelijk voor integrale sturing op de inhoud én inhoudelijke sturing op belangrijkste dossiers. De teammanager is het aanspreekpunt voor bestuur voor het team.
  - Gedeeltelijk delegeren: RVT-manager is verantwoordelijk voor integrale sturing op de inhoud. Op dossiers zijn (senior) medewerkers aanspreekpunt voor bestuur.
  - Delegeren: RVT-manager is inhoudelijk sparringpartner voor medewerkers. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk en aanspreekpunt voor inhoudelijke dossiers en borging van integraliteit.
4. Operationele sturing: de dagelijkse aansturing, werkverdeling, prioritering, en sturing op kwaliteit van werkzaamheden. Dit kan grotendeels gedelegeerd worden. Voor specifieke dossiers kunnen RVT-managers hier een rol in hebben. Door het versterken van horizontale sturing vindt deze rol steeds meer plaats door projectleiders of programmamanagers.

Als we bovenstaande in ogenschouw nemen dan komen we tot de conclusie dat er vier teamprofielen passend zijn in onze organisatie.

|                                                                                                                                                    | Span of control                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                    | 15-25 mdw                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 25-60 mdw                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | >60 mdw                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Grote span of attention</b><br>(veel verschillende en inhoudelijk complexe aandachtsgebieden en diversiteit in soort werkzaamheden in het team) | Invulling rol RVT-manager <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hiërarchisch:</b> helemaal zelf ingevuld</li> <li>• <b>Functioneel:</b> integrale sturing op de inhoud of inhoudelijke sturing alleen op de belangrijkste dossiers</li> <li>• <b>Operationeel:</b> operationele sturing op de belangrijkste dossiers</li> </ul> | Invulling rol RVT-manager <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hiërarchisch:</b> gedeeltelijk gedelegeerd naar seniors (zoals functionering en ontwikkeling)</li> <li>• <b>Functioneel:</b> integrale sturing op de inhoud. Dossiers zijn helemaal bij (senior)medewerkers belegd</li> <li>• <b>Operationeel:</b> helemaal gedelegeerd</li> </ul>                          | Niet passend, aangezien combinatie van grote span of control en attention niet wenselijk zijn binnen één team.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Kleine span of attention</b><br>(beperkt aantal aandachtsgebieden en weinig diversiteit in soort werkzaamheden in het team)                     | Niet passend, te beperkte span of control en attention om volwaardig team te zijn.                                                                                                                                                                                                                                                    | Invulling rol RVT-manager <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hiërarchisch:</b> gedeeltelijk gedelegeerd naar seniors (zoals functionering en ontwikkeling)</li> <li>• <b>Functioneel:</b> integrale sturing op belangrijkste dossiers en aanspreekpunt voor bestuur.</li> <li>• <b>Operationeel:</b> helemaal gedelegeerd of alleen op belangrijkste dossiers</li> </ul> | Invulling rol RVT-manager <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hiërarchisch:</b> gedelegeerd naar senior/ operationeel manager</li> <li>• <b>Functioneel:</b> integrale sturing op belangrijkste dossiers en aanspreekpunt voor bestuur.</li> <li>• <b>Operationeel:</b> helemaal gedelegeerd</li> </ul> |







We realiseren ons dat er op dit moment teams zijn die niet in één van de vier teamprofielen passen, we nemen daarom de tijd om naar dit model toe te groeien. Verdere uitwerking is nodig voor de gewenste delegatie van sturingstaken in een team, voor het zo laag mogelijk leggen van verantwoordelijkheden en de eenduidige invulling van de ondersteunende rollen.

#### Welke projecten en activiteiten pakken we op?

| Projecten/activiteiten                                            | Status | Toelichting                                                                                                                        | Wanneer             |
|-------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Uitwerken leidinggevende rollen op alle niveaus                   | Nieuw  | Leidinggevendenden die ruimte hebben om medewerkers en teams te ontwikkelen/condities te scheppen.                                 | 2020 tot zomer 2021 |
| Versterken strategische rollen en vermogen                        | Nieuw  | Leidt tot meer duidelijkheid welke strategische versterking nodig is en de rolverdeling hierbij tussen concernstaf en de clusters. | 2020 tot zomer 2021 |
| Teams in clusters aanpassen naar vier teamprofielen (per cluster) | Nieuw  | Helderheid rollen en structuur. leidinggevendenden die ruimte hebben om medewerkers en teams te ontwikkelen/condities te scheppen. | 2020/2021           |





## Spoor 4: Leiderschap & gedrag

### Wat is leiderschap en gedrag?

Leiderschap zegt iets over de manier waarop medewerkers anderen beïnvloeden om hun doelen te halen. In de klassieke opvatting zijn het alleen de formele (hiërarchisch) leidinggevers die dit doen. Tegenwoordig wordt ook het belang van informele leiders meer en meer erkend als het gaat om organisatieontwikkeling. Zij geven sturing aan anderen zonder hiërarchische bevoegdheden. Deze informele leiders vormen vaak de spil in een team, verdelen taken en zorgen voor een goede afstemming en samenwerking.

Daarnaast kennen we persoonlijk leiderschap dat alle medewerkers van de organisatie raakt. Persoonlijk leiderschap is de vaardigheid jezelf te leiden. Je zorgt er dan zelf voor dat je je doelen realiseert door optimaal gebruik te maken van je talenten en kwaliteiten.

Maar ook gedrag speelt een belangrijke rol in dit spoor. Gedrag is hetgeen je naar buiten toe laat zien.

Idealiter is goed leiderschap het beïnvloeden van het gedrag van jezelf en van anderen om doelen zo effectief en efficiënt mogelijk te bereiken.

### Leiderschap & gedrag:

- Beïnvloeden van anderen om doelen te behalen
- Formele en informele leiders
- Persoonlijk leiderschap
- Doorvertaling naar kennis, vaardigheden en gedrag voor iedereen

### Gewenste ontwikkeling

Gedragsontwikkeling gaat niet vanzelf. Oefenen met nieuw gedrag is spannend en soms lastig. Nieuw gedrag vasthouden is zo mogelijk nog lastiger: het vraagt om doorzettingsvermogen en continue aandacht.

Leidinggevers spelen een cruciale rol om de gewenste gedragsverandering te realiseren. Leidinggevers coachen en faciliteren medewerkers om dit gedrag te laten zien: zij moedigen hen aan, luisteren waar medewerkers dit lastig vinden en verbinden medewerkers met elkaar. Zij sturen op resultaten, maar geven medewerkers de ruimte om deze naar eigen inzicht te realiseren. Bovenal dragen zij onze ambitie uit, zowel in woorden als in gedrag.

De echte doorontwikkeling van onze organisatie ziet op verandering en draait om gedrag. Alleen door ons gedrag te veranderen kunnen we onze ambitie verwezenlijken. In elk spoor of activiteit zit een element van gedragsverandering. Soms is dit al heel specifiek, in andere gevallen moet dit nog verder uitgedacht worden.

Van deze elementen maken we een gebundelde doorvertaling naar kennis, vaardigheden en gedrag voor onze medewerkers en leidinggevers voor de komende 5 jaar. We maken hierbij ook gebruik van de betekenis die we aan begrippen uit onze ambitie hebben gegeven (hoofdstuk 3). We bouwen voort op de zes werkprincipes en de vier rollen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Dit vertaalt zich vervolgens in een strategisch opleidings- & ontwikkelplan (met diverse leerlijnen) en een gericht leiderschapstraject voor de hele keten.



### Richtinggevend kader

De “echte” verandering zit als altijd in het veranderen van de cultuur en het bijbehorende gedrag. Onze organisatie wordt meer wendbaar, slagvaardig, professioneel en samenwerkingsgericht als alle medewerkers daar bewust op acteren. We verwachten daarom van alle teams en medewerkers dat zij actief aan de slag gaan met deze veranderbeweging.

Gedurende dit traject is ook veel aandacht geweest voor de rol van leidinggevend en in al zijn facetten. We hebben gesproken over wat wij van onze leidinggevend verwachten in het licht van onze ambitie. Onder leidinggevend verstaan we hier de directeuren, RVT-managers en senioren, en ook de projectleiders, programmamanagers en procesregisseurs.

- Leidinggevend begeleiden medewerkers in de veranderopgave die voortvloeit uit Leiden in Verbinding.
- Leidinggevend zijn zichtbaar buiten en hebben een netwerk in de samenleving.
- Zij zorgen dat ze samen met de medewerker een opdracht uitdiepen en verhelderen voordat de medewerker aan een opdracht start. Hierbij checken ze wat de medewerker nodig heeft om de opdracht uit te voeren.
- Zij blijven gedurende de loop van de opdracht met de medewerker in gesprek om vinger aan de pols te houden en te helpen waar nodig.
- Zij escaleren op professionele wijze wanneer nodig.
- Zij hebben zicht op de kwaliteiten van medewerkers, passen hun stijl van leidinggeven aan de medewerker aan en maken een goede match tussen de kwaliteit van de medewerker en de klus.
- Ze coachen medewerkers op effectiviteit: ze zijn bereikbaar en beschikbaar, geven feedback, sparren met de medewerker op inhoud en spreken waardering uit.
- Leidinggevend nemen het niet over van de medewerker. Ze schrijven niet voor en sturen niet detaillistisch.
- Leidinggevend doen minder zelf: ze schrijven bijvoorbeeld geen nota's en zitten niet meer bij alle portefeuillehoudersoverleggen.

### Echte verandering:

- Echte verandering zit in cultuur en bijbehorend gedrag
- Opgave voor alle medewerkers en teams
- Vraagt leidinggevend die medewerkers begeleiden in die verandering



## Welke projecten en activiteiten pakken we op?

| Projecten/ acties                                           | Status | Toelichting                                                                                                                                                                                                                          | Wanneer             |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Doorvertaling ambitie en sporen naar vaardigheden en gedrag | Nieuw  | De elementen van gedrag uit het hele plan worden gebundeld en doorvertaald naar concrete vaardigheden en competenties. Dit vormt de basis voor diverse andere trajecten zoals SPP, leiderschapstraject en strategisch opleidingsplan | 2020 tot zomer 2021 |
| Gericht leiderschapstraject                                 | Nieuw  | Ondersteunt leidinggevend in het scheppen van de juiste condities voor medewerkers, het sturen op resultaat en het regisseren van het samenspel.                                                                                     | 2020 tot zomer 2021 |
| Strategisch opleiding- & ontwikkelplan                      | Nieuw  | Ontwikkelt medewerkers op gedrag passend bij de ambitie, namelijk kennis bij elkaar brengen, wendbaar en slagvaardig zijn, samenwerken, professioneel handelen, bewust hun rol kiezen en aanspreken en aanspreekbaar zijn            | 2020 tot zomer 2021 |







## Spoor 5: HR-beleid en -instrumenten

### Wat is HR-beleid en instrumenten?

HR-beleid en bijbehorende instrumenten zijn onderdeel van het organisatiebeleid voor dat deel dat direct betrekking heeft op het personeel. HR-beleid is erop gericht om het menselijk kapitaal zo goed mogelijk te benutten zodat de organisatiedoelstellingen bereikt worden. Idealiter faciliteert HR-beleid de gewenste organisatieontwikkelingen.

### Gewenste ontwikkeling

In spoor 2 is beschreven dat we maatschappelijke opgaven in Leiden centraal zetten en daarom de horizontale sturing willen versterken. Vanuit HR-optiek vraagt dit om andere competenties van onze medewerkers, maar ook om meer flexibele inzet van medewerkers. Daarnaast zien we dat het steeds moeilijker wordt om bepaalde medewerkers binnen te halen en te houden. En om een organisatie te zijn die midden in de samenleving haar werk doet hebben we een personeelsbestand nodig dat een afspiegeling vormt van die samenleving.

Als beweging zetten we daarom in op het (door)ontwikkelen van een aantal HR-instrumenten met meer focus op het bereiken van onze ambitie. Zo maken we inzichtelijk welke competenties nodig zijn om als organisatie wendbaar, slagvaardig en professioneel te opereren en in hoeverre we die al in huis hebben door middel van strategische personeelsplanning. Dit inzicht vormt het uitgangspunt voor het werven en ontwikkelen van medewerkers. We dragen daarbij zorg voor een inclusief personeelsbestand waar iedereen zich welkom en thuis voelt en gehoord wordt. Ook onderzoeken we hoe we onze medewerkers flexibeler kunnen inzetten om slagvaardig op tijdelijke opgaven in te spelen. Verder vinden we het belangrijk dat medewerkers blijvend met plezier en energie hun werk kunnen doen. We zetten daarom stevig in op vitaliteit. Tot slot investeren we in HR-analytics zodat we de realisatie van onze HR-doelen kunnen monitoren.

### Ons menselijk kapitaal:

- Zo goed mogelijk benutten
- Competenties versterken om wendbaar, slagvaardig en professioneel samen te werken
- Aanpassen instrumenten voor in- en doorstroom
- Vitaal worden, zijn en blijven
- Iedereen voelt zich welkom en thuis



## Welke projecten en activiteiten pakken we op?

| Projecten/activiteiten     | Status | Toelichting                                                                                                                                                                                    | Wanneer             |
|----------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Arbeidsmarktstrategie      | Lopend | Binnenhalen van medewerkers passend bij ambitie.                                                                                                                                               | 2020 tot zomer 2021 |
| Vitaliteit                 | Lopend | Vitale medewerkers zijn wendbaarder en vergroten wendbaarheid organisatie. Schept ook condities zodat medewerkers met plezier hun werk doen.                                                   | 2020 tot zomer 2021 |
| Verkenning flexibele inzet | Nieuw  | Mensen en middelen moeten inzetbaar zijn op tijdelijke samenwerkingsverbanden                                                                                                                  | 2020 tot zomer 2021 |
| SPP                        | Lopend | Tijdig medewerkers ontwikkelen op benodigde competenties maakt dat de organisatie wendbaar/ slagvaardig wordt.                                                                                 | Doorlopend          |
| Sociaal beleidskader       | Lopend | Door bevorderen van mobiliteit vergroten we de wendbaarheid van de organisatie                                                                                                                 | 2020 tot zomer 2021 |
| Diversiteit                | Lopend | We willen een organisatie zijn met een personeelsbestand dat een afspiegeling is van, en aansluit bij de samenleving.                                                                          | 2020 tot zomer 2021 |
| Onboarding                 | Lopend | Als nieuwe medewerkers de ambitie en manier van werken van de gemeente Leiden kennen, dan weten zij weten wat er van hen wordt verwacht en helpt dit bij het vertonen van het gewenste gedrag. | 2020 tot zomer 2021 |
| HR Analytics               | Nieuw  | Geeft leidinggevend tools om te sturen op HR-doelen                                                                                                                                            | 2020 tot zomer 2021 |





## 5. Regie op de organisatieontwikkeling

Je spreekt van organisatieontwikkeling wanneer naast de inhoud van het werk of het vraagstuk, ook het gedrag en de cultuur verandert. Dit is een continu proces van betekenisgeving waarmee organisatieontwikkeling ook nooit af is. Het is het resultaat van talloze interacties die dag in dag uit overal in de organisatie plaatsvinden en die een cyclus kennen van experimenteren, fouten maken, leren en aanpassen. Gezien de mate en complexiteit van de ontwikkelingen geven we een extra impuls aan onze organisatieontwikkeling. We houden hierbij oog voor de balans tussen richting geven en ruimte bieden. Met de gekozen projecten geven we richting aan bepaalde thema's die spelen in de organisatie. Waarbij in de verdere uitwerking ruimte gegeven wordt voor lokale invulling in teams en clusters. Onze organisatieontwikkeling vindt immers in, maar vooral ook buiten de projecten plaats.

### Continue proces van betekenisgeving:

- Cyclus van experimenteren, fouten maken, leren en aanpassen
- Evenwicht tussen richting geven en ruimte bieden
- Meer dan afvinken van aantal projecten
- Ambitie levend maken en houden



## Implementatie

Het bereiken van onze ambitie vraagt meer dan het uitvoeren van een aantal projecten. De ambitie moet levend gemaakt en gehouden worden, we gaan met elkaar in gesprek over wat de ambitie betekent voor en vraagt van een ieder. Leidinggevendenden hebben een dubbelrol in deze ontwikkeling. Zij moeten enerzijds zelf het nieuwe gedrag aanleren, en anderzijds hun medewerkers ondersteunen in het ontwikkelen van nieuw gedrag. We zullen onze leidinggevendenden ondersteunen bij het invullen van deze dubbelrol. Verder zullen we aanvullende activiteiten ontplooiën om de organisatieontwikkeling tot zijn recht te laten komen. Communicatie zien we als een integraal onderdeel van deze verandering.

## Activiteiten/Projecten 2020

Van alle activiteiten en projecten voor de komende drie jaar hebben we bepaald welke we in het eerste jaar, 2020, op gaan pakken. Dat kan zijn omdat dit een belangrijke activiteit is die prioriteit krijgt en/of omdat een project al begonnen is.

Voor elke activiteit is een zogenaamde opdrachtschrijving opgesteld, waarin we vastleggen wat het doel/resultaat is; hoe we dit gaan oppakken; wat de planning is; wie de opdrachtgever- en nemersrol vervult en hoe dit samenhangt met andere activiteiten. Zo maken we een goede start met elkaar.

Voor de uitvoering zoeken we actief naar samenwerking met de hele organisatie en met SP71. Afhankelijk van het onderwerp kan ook de trekkersrol daar belegd zijn. Zo zorgen we ervoor dat acties en producten samen doen en maken en er draagvlak voor ontstaat.

## Evalueren en bijsturen

Elke activiteit wordt gemonitord op kwaliteit en middelen: doen we wat we hebben afgesproken? Allereerst is de opdrachtgever daarvoor de aangewezen persoon. En een keer per twee maanden leggen we de voortgang van alle activiteiten voor aan het directieteam dat kan bijsturen hierop.

In het vierde kwartaal zullen we een evaluatie houden op het geheel: in hoeverre realiseren we onze ambitie?

De uitkomsten van beide trajecten (per project en over het geheel) geeft ons input voor het jaar 2021 en verder: welke projecten lopen door en welke nieuwe projecten worden in 2021 opgepakt? Hiermee maken we ook voor het volgende jaar weer een concrete uitvoeringsagenda die rekening houdt met nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Met dit plan beogen we immers een doorontwikkeling waar we drie jaar in willen investeren.

## In 2020:

- Oppakken aantal activiteiten/projecten
- Goede start maken met opdrachtschrijvingen
- Bij uitvoering samen werken met medewerkers uit lijnorganisatie en SP71
- Voortgang goed monitoren
- Nieuwe uitvoeringsagenda voor 2021 maken op basis van evaluatie en nieuwe ontwikkelingen





### **Governance: aansturing van de organisatieontwikkeling**

Met een heldere rolverdeling tussen de verschillende actoren beleggen we het eigenaarschap en de verantwoordelijkheden.

We zien dit ontwikkelplan als een programma met verschillende sporen.

- Aansturing op het geheel gebeurt door een organisatieadviseur in de rol van programmamanager bij het team SMC van de Concernstaf.
- Op elk van de vijf sporen zit minimaal één directieteamlid voor het steunen en stutten van de activiteiten/projecten in dat spoor en de samenhang daartussen, soms aangevuld door een lid van het MT van de Concernstaf.
- Besturing: Pim van Vliet en Richard Vrieling
- Horizontale sturing: Gertru Diender en Erik van Seggelen
- Organisatie & rollen: Adrian Los en Nazreen Ghauharali
- HR-beleid & -instrumenten: Ronald Gerritsen en Nazreen Ghauharali
- Leiderschap & Gedrag: Wim Blok en Erik van Seggelen
- Het directieteam samen is verantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling in zijn totaliteit. Hiertoe bespreken ze eens per twee maanden de voortgang van het geheel en bepalen waar bijsturing nodig is.
- Per activiteit/project is er een opdrachtgever en -nemer en organiseren we een passende uitvoering. De trekker/projectleider bepaalt dit. Soms is het een just do it actie, soms zal er een werkgroep of klankbordgroep ingericht worden, waarbij leidinggevend en medewerkers kunnen worden betrokken.

### **Sturen op organisatieontwikkeling:**

- Directieteam is samen verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling
- Programmamanager stuurt dit plan aan
- Elk spoor met activiteiten kent minimaal 1 directieteamlid om te ondersteunen en samenhang te bewaken





**Leiden**

Gemeente Leiden  
Postbus 9100  
2300 PC LEIDEN

